

Herramientas para la mediación cultural

Material elaborado por:

José Manuel Romero Tenorio
Profesor Asociado Universidad Surcolombiana
Investigador en el Institut ACTE-Centre National de la Recherche Scientifique
(CNRS-Paris)
manueltenorio.com
<http://www.institut-acte.cnrs.fr/semiotics/>

Ángel Saúl Díaz Téllez
Profesor asistente Universidad Nacional Abierta y a Distancia

0. Introducción

Las herramientas se tienen que adaptar a los entornos de la actividad de mediación: un mediador que quiere hacer conocer las músicas actuales, el teatro contemporáneo o que acerca un monumento histórico no necesita ni de las mismas referencias ni moviliza los mismos recursos. Sensibilizar a la educación a la imagen, favorecer el respeto al medio ambiente en un parque natural o desarrollar una acción cultural en un barrio para hacer frente a las dificultades sociales no tienen nada que ver en cuanto al público al que la mediación se encamina, los métodos de mediación utilizados, los objetivos buscados.

La herramienta más fundamental es la utilizada para movilizar al público para participar de la mediación. Por ello la mediación obedece a una serie de principios de los cuales emanan las grandes categorías de los tipos de mediación: estudio de públicos, estrategias de planeación retórica además de una serie de actitudes que tiene que tener el mediador permiten configurar al público. El mediador debe poseer una serie de actitudes y un bagaje intelectual sólido para emprender una acción de mediación.

Clasificaremos los distintos enfoques que movilizan a los públicos a participar a la mediación. Estos diferentes enfoques pueden ser combinados para construir una proposición de mediación original.

Las ciencias de la educación han desarrollado una nueva comprensión de los métodos pedagógicos, identificando los más eficaces en función de situaciones y de las partes presentes en la mediación. Estas técnicas también han sido explotadas por la corriente

sociocultural que, más allá de todas las formalizaciones académicas supo acumular un conocimiento valioso en la materia. El mediador debe apropiarse de estas técnicas.

Construir una mediación supone, finalmente, establecer una metodología de trabajo para conducir la concepción y la realización de la propuesta. Para ello hay que apoyarse en la gestión estratégica, lo que define los grandes lineamientos de la acción, sobre todo del proyecto de mediación, definiendo las diferentes etapas de una programación de mediación. Cada mediador debe adaptar su procedimiento a los imperativos del campo disciplinario en el cual se inscribe, de su entorno, de especificidades y de la historia del lugar en el cual la acción se inscribe.

Estas herramientas son las que caracterizan las competencias directas del mediador, apoyándose en conocimientos prácticos y teóricos. La concepción y la puesta en marcha de un proyecto cultural siguen una serie de reglas que hay que identificar¹.

1. Las cualidades del mediador

La primera de las cualidades del mediador reside en su calidad humana: no se puede ser mediador sin un interés por los otros ni sin beneficiarse de fuertes cualidades relacionales. Pero la mediación no se circunscribe solamente a un trabajo de relación con el público; constituye sobre todo un trabajo en equipo. Si la sonrisa constituye la toma de contacto más eficaz, el buen humor es una de las cualidades más valiosas para conducir una mediación. Observamos a los públicos más recalcitrantes ceder ante un mediador que tiene el talento de cambiar las reacciones indiferentes o hostiles por su jovialidad. Así, los públicos adolescentes, a veces difíciles a capturar y a apasionar, se dejan conquistar por la fuerza de convicción y por la elocuencia de un mediador.

Otra cualidad indispensable es la pasión comunicativa por la cultura y por la relación con los otros. El mediador no sabrá convencer sino él mismo se ve arrastrado por la pasión por el objeto de mediación. Es complicado si el mediador no está de acuerdo con la programación cultural o artística o por las acciones sociales. Es fundamental que el proyecto de la institución, el proyecto de intervención y las tesis defendidas por el equipo de concepción del proyecto sean compartidos, consensuados y co-realizados con

¹ Rasse, Paul (2006): *Conception, management et communication de un projet culturel*, Paris: Territorial Éditions.

el mediador. Tiene que disponer de una cierta libertad, pero también de una capacidad de adaptación y reapropiación de contenidos presentes para conseguir ponerlo al alcance de otros colectivos.

Es fundamental que el mediador actualice el objeto de mediación o renueve, con su imaginación, el interés por objetos de mediación ya explotados. Es uno de los mayores desafíos del mediador: no agotar el objeto de mediación. Por ello, hay que buscar siempre ideas nuevas, renovando su propio interés y del público. Sin duda hay que variar los tipos de mediación, los papeles en el equipo de mediación, las funciones en el interior de un equipo de mediación, incluso la institución. Esto depende de la gestión y la dinámica de la estructura.

Cada institución y cada servicio, cada equipo de mediadores tiene sus reglas y sus modos de funcionamiento. Si ciertos lugares prefieren alternar y permitir a cada miembro de ser polivalente y abrazar todas las tareas de mediación, otros prefieren concentrarse y especializarse. Así, ciertos mediadores se especializarán en un público joven, otro discapacitado. Cada mediador debe encontrar su interés pero depende mucho más de las exigencias de la estructura.

2. La planificación estratégica de la gestión de la mediación cultural

Una buena gestión estratégica del proyecto es fundamental y para ello lo primero es conocer al público. La mediación empieza donde termina el marketing: éste busca conducir al público a consumir productos; la mediación se interesa a las relaciones humanas. Como afirma Bernard Lamizet, "las mediaciones culturales representan la expresión de unos ciertos ideales estéticos, simbólicos y plásticos gracias a los cuales podemos dar un sentido y una consistencia simbólica a la pertenencia social y política de los cuales somos custodios²".

La palabra clave en la mediación es establecer vínculos; en el marketing, diversificar, alienar. La mediación cultural constituye un trabajo de inclusión social, de crear redes entre públicos o personas aisladas por la sociedad, buscando el fortalecimiento de la misma: la sociedad por encima del mercado.

² Bernard Lamizet (1999): La médiation culturelle. Paris: L'Harmattan, p.13.

El proceso estratégico se articula en cinco puntos:

2.1. *Definición de la visión y misión de la organización.*

Hay que construir una visión global de la organización: Fuerzas y debilidades de la organización para quien se trabaja y de su entorno. Responderemos a las preguntas:

- ¿Qué queremos?
- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo sabemos que estamos en la buena dirección?

En un documento describiremos las especificidades de la organización (si se trata de una entidad cultural el tipo de eventos que ofrece , si de una organización social su filosofía, etc.), el público a quien se dirige y presentar brevemente los servicios ofrecidos o la manera en la cual la organización contribuye a la sociedad. Se trata de interrogarse por la esencia del trabajo.

Una vez construido se trata de una excelente tarjeta de visita que nos permitirá dirigirnos hacia el exterior (fuentes de financiación) y hacia el interior (saber hacia dónde va la organización).

En esta perspectiva la definición de públicos, la naturaleza de proyectos constituyen el bastión fuerte del mediador ya que a partir de ahí se puede elaborar una política de mediación.

La visión es una declaración de intenciones sobre el lugar que una organización quiere tomar en el futuro. Como expresa Brabandère, "la elaboración de una visión estratégica es sobre todo un proceso intelectual. Se sitúa en el modo del pensamiento y no en la acción y tiene como objetivo cambiar la manera de ver las cosas (la percepción) y no las cosas en sí mismas (la realidad)³".

El mediador vela por hacer cambiar las maneras de ver las cosas procediendo por una economía de la creatividad.

³ Luc de Brabandère (2007): La valeur des idées, Paris: Dunod.

2.2. Estudio del entorno interno y externo y establecimiento de un diagnóstico relativo a la organización en este contexto.

Esta etapa es fundamental en toda planificación estratégica y concierne la asunción de las debilidades y fortalezas de la organización. Se articula en tres vertientes:

- Análisis del Macro-entorno de la organización, donde se explora las grandes tendencias que influyen en el sector, sean turísticas, culturales, ecológicas, económicas, etc.
- Análisis del Micro-entorno de la organización, también llamado análisis sectorial, se enfoca en el análisis de la estructura de la competencia en la cual la organización opera, un teatro, cine, organización social, museo, etc. Este análisis se centra en la competencia directa de nuestra organización : en los productos que ofrecen, los suministradores de servicios, etc y situarlos con respecto a nuestra organización. Es decir, las partes sustanciales (stakeholders) vinculadas a la organización.
- Análisis de nuestra organización. Toda organización se puede considerar como una red de relaciones urdidas con un cierto proyecto intelectual. El mediador debe conocer esta red para que sus acciones puedan vehicularse con eficacia.

2.3. La formulación de objetivos desprendidos del estudio de los entornos de la organización y de la misión y visión y movilización de recursos.

Una vez que tenemos claro la vía por donde va la organización (misión), la brújula (visión), y conocemos los entornos, podemos formularnos una serie de objetivos realistas de los que nos apropiaremos gracias a las redes urdidas por la organización.

Es fundamental que los objetivos sean realizables y que la planificación estratégica arroje unas cifras viables que la acción de mediación pueda alcanzar. Por ejemplo, en un proyecto de acceso de nuevas tecnologías a una población vulnerable, debemos programar una estrategia que cumpla con objetivos. Si en un barrio vemos que hay una cierta población joven, que debemos cuantificar, preveremos según tal presupuesto que ofreceremos una serie de talleres a través de los cuales los asistentes conocerán esas TIC. Entonces podremos afirmar que hemos llegado a con éxito a tal porcentaje de población.

Una simple tabla excell puede ser una herramienta práctica para organizar la información.

2.4. El establecimiento de un plan de acción.

Aquí es donde el mediador exhibe sus competencias para cumplir los objetivos. Obviamente el plan de acción tiene que ir de la mano de las etapas anteriores. Si estamos en una organización católica y tratamos con jóvenes no les vamos a inculcar ideas en pro del aborto. Esto, que parece tajante, no lo es tanto. Y si no, vean lo que sucedió con una compañía de teatro de Madrid que programó una serie de funciones para niños donde promulgaron consignas a favor de una banda terrorista; ahora, los artistas, están procesados judicialmente⁴.

El plan de acción debe ser detallado y organizado de tal manera que cada acción esté orientada a cumplir alguno de los objetivos.

Por ejemplo, qué talleres programamos para facilitar el uso de las nuevas tecnologías, dónde se harán, con qué instrumentos, etc.

Las acciones deben de ser creativas. Por ejemplo, en un barrio problemático de la ciudad de Cartago, un grupo de mediadores hicieron un diagnóstico de la situación y vieron que había un deterioro del tejido social del barrio, hasta tal punto que las relaciones vecinales eran complicadas. Unas de las acciones más interesantes fue que cada vecino pintaba la casa del vecino de enfrente, de tal manera que cuando salía de la casa veía en la otra lo que le gustaría ver en la suya. De esta manera, se propició una serie de dinámicas positivas que mejoró la vida del barrio, estableciendo puentes afectivos por una simple acción del mediador.

2.5. Evaluación de las acciones.

Esta fase determina si los objetivos determinados en el plan fueron alcanzados.

En el marketing, normalmente se establecen por criterios mercantilistas. El caso de la gestión de la mediación cultural, desafortunadamente, obedece a lo que se denomina indicadores de performance. Por ello, apuntamos en los capítulos anteriores que es fundamental establecer porcentajes. Por ejemplo, en los fondos liberados por el Ministerio de Cultura francés, hay un capítulo de aumento de acceso del público al

⁴ Fuente diario El Español, http://www.elespanol.com/espana/20160206/100240108_0.html

patrimonio, y los indicadores son: tasa de apertura de las salas, el coste de la vigilancia por metro cuadrado, la evolución de la frecuencia de público y las edades⁵.

Por ello, tenemos que poner en marcha otros procesos de evaluación más cualitativos, que pueden ser apuntalados por encuestas de satisfacción, la difusión social de las acciones de mediación por la prensa local, etc.

3. Metodología de la conducción de proyecto

Roger Aïm define un proyecto de mediación "como un proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas que comportan fechas de inicio y final, emprendidas con el fin de alcanzar un objetivo conforme a exigencias específicas, incluyendo fechas de finalización, costes y recursos⁶".

Un proyecto se caracteriza por su naturaleza original y no repetible, se trata de elaborar y lanzar acciones nuevas ya sea para dinamizar un teatro o un barrio.

La conducción de un proyecto tiene como objetivo asegurar la coordinación de los actores y de las tareas para que sea eficaz y, por qué no, rentable. En primer lugar, debe de haber una idea, una necesidad social o cultural, expresada por un colectivo u organización. Para ello tenemos que evaluar la pertinencia y se inscribir en las políticas y problemáticas institucionales. Para ello estableceremos una ficha de proyecto sintetizando el pre-proyecto, lo que permitirá tener un primer documento de presentación sucinto, útil en el contacto con los primeros colaboradores o co-financiadores. Después hay que madurar la idea y formalizarla, lo que conlleva un trabajo de aterrizaje de la propuesta, de diagnóstico y después de propuestas. Ello exige un estudio profundo.

3.1. La ficha del proyecto

La ficha permite a su autor:

- madurar el proyecto, asentar las bases, afinar argumentos, tomar la medida de las ambiciones, pero también de los riesgos del programa;

⁵ <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/>

⁶ Roger Aïm (2009): *Conduire un projet à l'usage de PME, PMI, TPE et des collectivités territoriales*, Paris: Afnor

- compartir la visión de una realización posible. Es un documento de comunicación cuyo objetivo es convencer para que colaboradores, financiadores y patrocinadores participen del proyecto;

- enmarcar y orientar la acción: permite a los personajes implicados de ser autónomos y aterrizar el proyecto.

Modelo de ficha de proyecto

1. Objeto

Nombre y resumen del proyecto

2. Motivos

¿Cuáles son las razones que impulsan al proyecto?

¿Cuáles son las motivaciones?

Análisis del contexto

Estado del arte de la experiencia acumulada sobre el tema

Reflexión sobre el público

3. Meta

¿Cuáles son las metas del proyecto?

¿En qué perspectiva se inscribe el proyecto?

¿Cuál es su filosofía?

4. Objetivos

Objetivos generales

Objetivos específicos

¿Qué?

¿qué queremos hacer?

¿Cuándo?

¿En qué momento?
¿Por cuánto tiempo?

¿Dónde?

¿En qué lugares (o no lugares)?

¿Quién?

¿Quiénes son los principales actores del proyecto?

¿Cómo?

¿Qué etapas seguirá el proyecto(esbozo de la división espacial, temporal y funcional del proyecto)?

5. Medios

Humanos

(equipo del proyecto)

Material

(mobiliario e inmobiliario)

6. Presupuesto provisional

Detalle de los gastos

Ingresos

(subvenciones, productos y fondos propios patrocinadores, etc.)

Tabla sintética para la conducción de un proyecto realizada por Paul Rasse (2006): *Conception, management et communication de un projet culturel*. Paris: Territorial Éditions

Este documento se inscribe en un proceso de inteligencia colectiva, interpela la razón y la sensibilidad del lector confiriéndoles las claves necesarias a la comprensión global de lo que está en juego, antes de describir con precisión el proyecto. Va desde lo general a lo particular, de lo más teórico a lo concreto, de lo inteligible a lo sensible. Se trata de dar a ver e imaginar juntos, antes de entrar en los detalles y descomponer el proceso de realización en tantos elementos necesarios para llevarlo a cabo.

La ficha podrá ser completada y desarrollada a medida que el proceso avance viendo la implicación de diferentes actores. A continuación explicaremos los puntos de este modelo de ficha de proyecto. Para comenzar, especificamos que tiene que responder a nueve grandes cuestiones:

- ¿Por qué este proyecto?
- ¿Con cuáles expectativas?
- ¿A quién se dirige?
- ¿Cómo se desarrolla?
- ¿Con quién se desarrolla?
- ¿Por qué medios se expresa?
- ¿Con qué medios cuenta?
- ¿Qué temporalidades acompaña a su desarrollo?

Estas cuestiones se despliegan en los siguientes puntos:

- El origen y las motivaciones del proyecto. Se trata de definir el contexto (o el entorno) en el cual se desarrolla el proyecto (político, económico, legislativo, artístico, dispositivos existentes, etc.). Se trata de que el mediador demuestre su competencia para entender las implicaciones del proyecto, definir una problemática, presentar la legitimidad del proyecto. El punto de partida y los puntales del proyecto, su coherencia con respecto a la oferta existente se deben describir más finamente, pero también lo más sistemáticamente posible, sintetizando. Se trata de convencer siendo escrupulosamente objetivo. Esta parte detalla las necesidades a las cuales responde el proyecto. El compromiso y la perspectiva del mediador tienen que estar presentes.

- Los objetivos del proyecto. Los objetivos generales y los resultados esperados deben aparecer en este punto. El proyecto debe insertarse en una política general y en una problemática específica que permitirán entender con más precisión los impactos esperados. Los resultados deben poder anticiparse por parte del lector, visualizados en función de ciertos criterios que permitirán evaluarlos más tarde. En función de las expectativas del proyecto, nos esforzaremos por describir los indicadores cuantitativos y cualitativos. El documento visualizará también los criterios a través de los cuales se podrán evaluar los resultados. También será importante mostrar cómo el proyecto tendrá una incidencia a largo término, es decir, cómo se podría perennizar.

- Los públicos del proyecto. Una de las prioridades del documento es de describir los nichos directos e indirectos del proyecto, es decir, el público objetivo al cual se dirige la mediación. Esto supone demostrar nuestro conocimiento realista y objetivo de los públicos en los cuales nos volcamos. El proyecto puede englobar personas directamente implicadas y personas que se benefician indirectamente de las mediaciones. Una estimación cualitativa, pero también cuantitativas de las personas concernidas es necesaria. La propuesta de actividades podrá eventualmente descomponerse en diversas acciones dirigidas a públicos diferentes; por ello el documento debe ser preciso en cuanto al público. La mayor parte de ayudas financieras están supeditadas a un buen despliegue y estudio de públicos.

- El desarrollo del proyecto. Las actividades que se quieren desplegar, con sus respectivas secuencias, sus objetivos intrínsecos debe ser descritas. Cada acción debe estar en concordancia con la visión y misión y debe alcanzar algún objetivo; además, se debe detallar los recursos humanos, financieros y logísticos necesarios para cada actividad.

- Los actores del proyecto. Los actores implicados, las fuentes de financiación, los patrocinadores, las personas especialistas movilizadas deben aparecer. Su campo de acción, la especialidad, el papel desempeñado, el grado de implicación son parte esencial en la ficha del proyecto. Otras cuestiones: ¿Cuáles son los recursos disponibles al interior de la organización? ¿Las estructuras existentes son patrocinadores, colaboradores, ya comprometidas o necesitamos convencerlas para que participen? Si el proyecto se desarrolla en un amplio territorio: ¿Cómo repartimos geográficamente a los actores y qué vínculos los acomunan, y por qué medios se establecen vínculos?

- El lugar de implantación del proyecto. La presentación del lugar o los lugares de implantación del proyecto, el desarrollo de las actividades, debe ser descrito de manera precisa según la naturaleza del proyecto. El perímetro elegido debe ser congruente con los objetivos del proyecto.
- Los medios para el proyecto. Los recursos financieros constituyen la llave del éxito para muchos proyectos; por ello debemos proponer un presupuesto de inversión y funcionamiento realista, sincero y lo más completo posible. El documento precisará los modos de financiamiento y si se puede recurrir a subvenciones (especificaremos por tanto los recursos que se explotarán). Existen otros recursos que pueden ser transigidos: donaciones, mecenazgo, cooperación, préstamos, etc.).
- La temporalidad del proyecto. El calendario de concepción y realización del proyecto debe planificarse y presentarse si es posible sintetizado en un cuadro (diagrama de Gantt o de Pert son buenas opciones). El proyecto debe descomponerse en etapas.

Para completar el dossier, se puede añadir anexos que favorezcan la comprensión del proyecto. Debe ser atractivo y la presentación dinámica, por ello se puede recurrir a prezi.

3.2. El proyecto de concepción de un instrumento de mediación

La propuesta de una mediación constituye por sí misma un proyecto y, por tanto, responden a las cuestiones apenas esgrimidas. Claro está, las respuestas a ciertas cuestiones serán más ágiles si el proyecto tiene una dimensión modesta, mientras que si es más pretenciosos recorrerá todo el arco de la ficha del proyecto.

Sea para concebir una mediación o para dirigirse a un público, el mediador debe elegir, plantearse ciertas cuestiones sobre los instrumentos pertinentes y determinar el buen modo de expresión y de interacción hacia los públicos en función de su perfil.

Un proyecto de mediación tiene que estar concebido a partir de una idea fuerte y si es posible, original. tenemos todo el interés de empezar por una revisión bibliográfica con el fin de conocer las ideas que se mueven en la mediación (y que la mueven), y conocer otros proyectos afines. Por ello, en lo que concierne a los instrumentos de mediación,

tenemos que estar al tanto de todo lo que se cuece, lo que en marketing se denomina *benchmarking*.

La idea tiene que estar perfectamente argumentada para demostrar su originalidad, pero también la posibilidad de ser ejecutada. El mediador comienza interponiendo cuestiones sobre los objetivos, el público, interroga los lugares, los objetos movilizados, la duración con la que dispone y la que sería necesaria, le número de personas y recursos, el presupuesto necesario, el calendario útil para la concepción de la mediación, después el *planning* de la mediación.

Elementos que tenemos que describir para construir una mediación

	Descripción de la mediación
Objetivos de la animación	Un pequeño resumen y algunas explicaciones (no más de una página)
Tema de la animación	Subrayar la temática, detallar la animación y sus especificidades, su originalidad. Algunos párrafos ilustrados por fotos o esquemas.
Participantes	Categorizar de manera legible los públicos a los cuales la mediación está destinada, explicar las razones de la elección (un párrafo por categoría).
Lugar	Presentar el lugar de la mediación: brevemente y apoyándose en fotos.
Duración	Explicación de la duración de la mediación. En caso de larga duración, explicar motivos.
Número de personas implicadas y naturaleza de sus funciones	- Presentar brevemente el equipo que realizará la mediación - Categorizar de manera precisa los stakeholders: categorías del personal de la organización cultural, otras personas implicadas.
Presupuesto	Presentar el presupuesto según normas contables
Calendario de concepción	Presentar por medio de diagrama de Gantt o Pert, el cronograma de la concepción de la mediación
Planning de las mediaciones	Presentar con una tabla el calendario de las acciones de mediación.

El documento que retoma las ideas del proyecto varía en función de los públicos a los cuales se dirige. No debe ser demasiado largo; y, sobre todo, debe aparecer legible (los elementos esenciales deben resaltarse). Para ello los gráficos y fotos son muy útiles.

3.3. La concepción práctica de un instrumento de mediación

Que sea para realizar un recorrido lúdico para niños, una valija pedagógica, una acción de sensibilización al medio ambiente, una intervención en una comunidad, una sesión de descubrimiento artístico, la concepción de un observatorio de especies, un taller de crítica teatral, un acompañamiento al público para que descubra un festival, las acciones de mediación, poseyendo naturalezas diversas, les acomuna una metodología similar a nivel de preparación.

El mediador debe seleccionar los instrumentos apropiados y construir su mediación, a veces, creándolos. Por ello, como el museógrafo o el guionista, la mediación puede dividirse en secuencias. Para cada una de ellas, el mediador determina los objetivos, el mensaje preciso, los medios de animación, los modos de aprendizaje, el ritmo, la duración y el material necesario. Esto le permitirá anticipar y preparar, incluso de componer el presupuesto. El mediador debe organizarlo en una tabla, como la siguiente, que debe aportar en anexos y que le ayudará a presentar las diferentes partes significativas de la mediación:

Tabla para organizar el desarrollo de la mediación

	Objetivos	Mensajes	Medios de animación	Modo de aprendizaje	Ritmo	Duración	Material
Secuencias 1							
Secuencias 2							
Secuencias 3							
Secuencias X							

El medio de animación es un término utilizado para definir el tipo de mediación. Se trate de una observación, de un diálogo, de una exposición, de una experiencia, de una demostración, de un juego, de una acción comunitaria, hay que especificarlo. Así, si es un juego, tenemos que explicitar la naturaleza: juego de observación, de manipulación, de descubrimiento, etc.

El modo de aprendizaje reenvía a los diferentes modos utilizados para aprender, los cuales no conciernen únicamente al intelecto. Pueden variar según la secuencia. Podemos declinarlos en modo de aprendizaje emocional, social, afectivo, sensorial.

El ritmo de la mediación puede variar en el transcurso de la mediación, pasar de lo pasivo a lo dinámico, de lo relajante a lo estimulante, etc.